

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

WELLINGTON GIOVANI DE CARVALHO

MARKETING ESPORTIVO
ESTUDO DE CASO RED BULL BRASIL

CURITIBA

2015

WELLINGTON GIOVANI DE CARVALHO

MARKETING ESPORTIVO
ESTUDO DE CASO RED BULL BRASIL

Projeto apresentado como requisito para
conclusão da pós-graduação em Marketing
Empresarial.
UFPR - CEPPAD
Orientador: Prof. Dr. Farley Simon Nobre

CURITIBA
2015

RESUMO

No Brasil, o futebol é uma paixão nacional. Porém, as grandes e tradicionais equipes brasileiras, mesmo sendo clubes de massa e que movimentam milhões de reais no mercado, são administradas de forma amadora. Grupos políticos se perpetuam no comando dessas agremiações e acabam se tornando donos, mesmo se tratando de associações sem fins lucrativos perante a legislação vigente no país. Sem uma gestão profissional, os grandes clubes brasileiros acabam perdendo oportunidades de arrecadação e melhoria de suas receitas, em virtude de não explorarem suas marcas adequadamente. O presente trabalho ilustra o caso do Red Bull Brasil, equipe sediada no município de Campinas, no estado de São Paulo, que pertence à companhia austríaca de bebida energética Red Bull. Com o conceito de clube-empresa – e contando com o apoio de uma grande organização no suporte de suas operações – o *Toro Loko* demonstra que o planejamento de longo prazo, juntamente com a gestão profissional, é aliado na busca de se consolidar entre as grandes equipes do futebol local. Com ações de marketing, a agremiação paulista espera conquistar torcedores fanáticos no futuro e contar com essa massa de consumidores para que o empreendimento seja sustentável na busca de títulos e ídolos para a marca esportiva.

Palavras-Chave: Red Bull Brasil. Marketing Esportivo. Futebol. Torcedor.

ABSTRACT

In Brazil, soccer is a national passion. However, the big and traditional Brazilian teams, even though mass clubs and that generate millions of *reais* to the market, are managed in an amateurish way. Some political groups are kept in charge of these associations for many years and thus becoming owners, despite of being a non-profit organization under the current law of the country. Without a professional management, the clubs end up missing lots of opportunities to improve their revenues as they do not exploit their brands properly. This paper illustrates Red Bull Brazil's case, team located in the city of Campinas, state of São Paulo, owned by the Austrian energy drink company Red Bull. With the concept of a company-club – and counting with the support of a large organization toward its operations – the *Toro Loko* demonstrates that the long term planning, along with professional management, is an ally in the quest of consolidation among the big the local soccer teams. With marketing campaigns, the São Paulo's guild hopes to win fanatical fans in the future and to rely on this mass of consumers for the enterprise to be sustainable in the search for titles and idols for the sports brand.

Keywords: Red Bull Brazil. Sports Marketing. Soccer. Fan.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – TRIPÉ DO MARKETING ESPORTIVO	20
FIGURA 2 – ESTÁGIOS DO ENVOLVIMENTO DOS TORCEDORES	27
FIGURA 3 – OS 6 V'S DO COMPOSTO DE MARKETING	30

LISTA DE SIGLAS

CFA – Centro de Formação de Atletas

FMX – Freestyle Motocross

MC – Mestre de Cerimônias

MLS – Major League Soccer

MMA – Mixed Martial Arts

PIB – Produto Interno Bruno

RB – Red Bull

RBMH – Red Bull Media House

RBR – Red Bull Racing

SV – Sportverein

SWOT – Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats

TV – Televisão

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	7
1.1 OBJETIVO GERAL	8
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.3 JUSTIFICATIVA	9
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	10
2.1 CONCEITOS DE MARKETING.....	10
2.1.1 Estratégia de Marketing	11
2.1.2 Decisões Estratégicas de Marketing	12
2.1.2.1 Decisões de Segmentação	13
2.1.2.2 Decisões do Composto de Marketing	14
2.1.2.3 Decisões de Diferenciação e Posicionamento	16
2.2 CONCEITOS DE MARKETING ESPORTIVO	17
2.2.1 Indústria do Esporte	18
2.2.2 Torcedor/Consumidor	20
2.2.3 Clube-Empresa	26
3 METODOLOGIA	29
4 ESTUDO DE CASO	31
4.1 RED BULL.....	31
4.2 RED BULL E ESPORTES.....	32
4.3 RED BULL E FUTEBOL.....	33
4.4 RED BULL BRASIL	33
4.4.1 Pensamento de Longo Prazo	34
4.4.2 Barreiras, Dificuldades e Preconceitos	36
4.4.3 Ações Estratégicas do Red Bull Brasil.....	37
5 CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS.....	42

1 APRESENTAÇÃO

Marketing muitas vezes se torna sinônimo de propaganda, ou até mesmo de vendas. Porém, tal abordagem é uma maneira simplista de se observar o que realmente é o conceito. Não está totalmente incorreto, uma vez que tanto propaganda como vendas estão inseridos no universo de estudos do marketing, entretanto a teoria mercadológica acaba sendo um tanto quanto mais profunda e rica, se comparada à ideia popular.

Segundo Kotler e Keller (2006), o sucesso da demanda por produtos e serviços organizacionais passa pela importância que a empresa dará ao marketing, pois o planejamento, através das estratégias e táticas delineadas, e a execução do plano são os responsáveis pela geração de resultados satisfatórios para a obtenção de lucro, o motivo de ser de a organização existir.

Para o sucesso do negócio, baseado nos preceitos do marketing, uma das ferramentas mais populares é a análise SWOT, que consiste no estudo dos ambientes externos e internos da organização, verificando os prós e contras das variáveis, sejam elas controláveis ou não, para que a tomada de decisão seja o mais eficiente possível, por meio de metas e objetivos (KOTLER; KELLER, 2006).

O esporte, por mais que seja vendido há muitos séculos, desde os tempos da Roma e Grécia antigas, somente tomou uma proporção como negócio racional, no conceito de organização, de modo profissional, recentemente. Os Estados Unidos são o grande modelo deste racionalismo esportivo (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004).

Com essa profissionalização, conforme Pozzi (1998), o marketing esportivo está crescendo em importância – para a obtenção de receitas aos envolvidos com o negócio. A administração do marketing esportivo leva em conta a premissa do mix de marketing, em que são analisados produto, preço, praça e promoção, ou seja, a análise do ambiente interno, das forças e das fraquezas que a organização esportiva possui, tornando-a competitiva no mercado.

A popularização do marketing esportivo se deu por conta dos patrocínios, com destaque para as indústrias de cigarro e bebidas alcoólicas, nos Estados Unidos principalmente, já que a legislação local proibia a divulgação destes produtos

em determinados estabelecimentos e horários. A alternativa esportiva ajudou na expansão dessas organizações, sobretudo através do automobilismo (POZZI, 1998).

Segundo Lancelloti¹ (1995, citado por POZZI, 1998) o futebol também se aproveitou desse momento, quando em 1952 uma empresa de bebidas local estampou sua marca pelos estádios dos clubes italianos da primeira divisão.

O futebol, aliás, ainda está no dilema entre a razão e a paixão – ou melhor, entre o amadorismo e o profissionalismo. Neto (1998) classifica a agremiação amadora como sendo a que mantém o status de entidade sem fins lucrativos, enquanto que aquela de gestão profissional seria o dito clube-empresa.

Muito comum nos mercados europeu e norte-americano, os clubes-empresa ainda não emplacaram no território brasileiro. Os times de massa, tradicionais no cenário futebolístico do país, ainda são administrados como entidades sem fins lucrativos, embora lidem com montantes astronômicos, principalmente vindos das cotas de televisão e venda de atletas.

O presente trabalho abordará o tema marketing esportivo, através do estudo de caso do Red Bull Brasil, clube-empresa da cidade de Campinas, estado de São Paulo, fundado em 2007. A equipe é vinculada à empresa de bebida energética austríaca Red Bull, que além do futebol empreende em outras categorias esportivas ao redor do mundo.

Após essa breve apresentação introdutória, serão abordados ainda na atual seção os objetivos do trabalho – o geral e os específicos – bem como a justificativa para tal temática a ser estudada. Nas seções seguintes serão abordados os referenciais bibliográficos pertinente ao assunto em estudo, desde os conceitos de marketing mais amplos, passando também pelas questões do marketing esportivo, em especial o papel do torcedor no ambiente de mercado; a metodologia a ser abordada, no âmbito da pesquisa qualitativa com noções de estudos de casos; o estudo de caso em si sobre o Red Bull Brasil e as considerações e recomendações finais, para conclusão do trabalho.

1.1 OBJETIVO GERAL

¹ LANCELOTI, S. **Marketing Esportivo: Ações e Resultados**. Seminário promovido pela TV Liberal de Belém, Pará, nos dias 08 e 09 de março de 1995.

Ilustrar o caso do Red Bull Brasil, clube-empresa paulista, no contexto do futebol brasileiro e como as ações de marketing esportivo contribuem para sua evolução dentro desse ambiente.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ilustrar o contexto evolutivo do clube-empresa desde a sua fundação;
- Exemplificar as ações de marketing esportivo ocorridas na agremiação;
- Elencar dificuldades na conquista e na fidelização de torcedores.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho acadêmico tem por objetivo ilustrar o caso de um clube-empresa e mostrar a importância de se profissionalizar a gestão de uma equipe de futebol para que o planejamento de longo prazo seja cumprido e que possa dar suporte às metas traçadas e tornar o processo sustentável, através de práticas organizacionais, com o propósito de atrair receitas para o negócio desportivo.

Exemplificar o caso do Red Bull Brasil por meio das práticas de marketing esportivo aplicadas no clube em busca de um projeto forte e com suporte para a sobrevivência no longo prazo de maneira competitiva pode auxiliar outros envolvidos com o futebol – ou até mesmo distintas modalidades esportivas – na busca da profissionalização de seus departamentos de esportes.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 CONCEITOS DE MARKETING

A teoria acerca do marketing traz consigo algumas visões distintas, com base nos amplos conceitos abordados. Segundo Urdan e Urdan (2006), o marketing busca satisfazer as necessidades das partes envolvidas, através de trocas que geram valor para ambos. Os autores complementam sua definição explanando que o marketing pode ser visto como filosofia ou como processo dentro da organização.

O mesmo conceito é compartilhado por Baker (2005), que apresenta a dicotomia da definição teórica mercadológica entre orientação gerencial (filosofia) e função de negócios (processo).

Para Semenik e Bamossy (1995, p. 6) “marketing é o processo de planejamento e execução do conceito, preço, comunicação e distribuição de ideias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”.

Enquanto Cobra (2009, p. 3) define que “marketing é uma forma de sentir as oportunidades de mercado e desenvolver produtos e serviços”. E o citado autor complementa, ao dizer que para que essas oportunidades sejam atendidas, são necessárias decisões com base nos desejos dos clientes.

Já para Kotler (1989, p. 31), “marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”. O mesmo autor, em parceria, complementa, dizendo que o benefício é o resultado da entrega desta satisfação, tendo por objetivo a atração de novos clientes ou a retenção dos atuais (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

A definição primária de marketing condensa a participação de atores em uma relação de troca, para satisfazer as necessidades e desejos como forma de recompensa, mantendo um relacionamento amistoso, com base em processos ou tendo como premissa filosófica o ideal mercadológico para o relacionamento.

Neste bojo, a administração de marketing pode ter seu viés determinado pela dicotomia teórica. Ser for levada para o âmbito funcional, a administração de marketing se define pelas etapas de análise, planejamento, implementação e

controle dos processos, de forma a manejar a demanda e construir uma relação lucrativa com seus pares, no caso os clientes. Se a administração de marketing for encarada como filosofia organizacional, a empresa se enquadrará em orientações para produção, produto, vendas, marketing ou marketing societal, de acordo com os objetivos da companhia (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

2.1.1 Estratégia de Marketing

Segundo Ferrell *et al.* (2000), o processo de planejamento estratégico contempla algumas etapas. Primeiramente se analisam os ambientes interno, externo e dos consumidores em potencial. Após, utiliza-se a ferramenta de análise SWOT² para verificar forças e fraquezas internas, além das ameaças e oportunidades externas. A etapa seguinte consiste na definição de missão, metas e objetivos da organização. Na sequência é que se concebe a estratégia, seja esta no âmbito corporativo ou dividida entre as unidades de negócio da empresa, para que seja possível a transformação desse processo no plano – ou planos, caso sejam implementados por cada unidade de negócio.

Com base na missão e nas metas organizacionais, as áreas funcionais – entre as quais se encontra a mercadológica – acabam se apoiando nessas para estabelecer seus objetivos específicos, mensurando quantitativamente tais metas da companhia. Para melhor compreensão dessa transformação das metas em objetivos quantitativos, segue abaixo a definição teórica, segundo a abordagem de Ferrell *et al.* (2000):

Os objetivos de marketing devem ser clara e simplesmente expressos, de forma que todo seu pessoal entenda que tipo e nível de desempenho é desejado. Em outras palavras, um objetivo de marketing deve ser redigido, de modo que sua realização possa ser rigorosamente mensurada. Além disso, os objetivos de marketing devem ser expressos em uma unidade de medida, como volume de vendas (em dólares ou unidades), rentabilidade unitária, ganho de participação de mercado em porcentagem, vendas por metro quadrado, média de compra do consumidor, porcentagem de

² SWOT – *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). A análise SWOT é uma ferramenta de cruzamento entre variáveis macro e microambientais, para que através de informações coletadas, interna e externamente, seja definida a estratégia organizacional a ser adotada.

consumidores do mercado-alvo da empresa que prefere seus produtos ou alguma outra atividade mensurável. (FERRELL *et al.*, 2000, p. 24).

Os esforços empregados para se atingir os objetivos traçados pela área são definidos com a estratégia de marketing, através da seleção de um ou vários mercados-alvo e o desenvolvimento de um composto de marketing que atenda necessidades e desejos daqueles mercados definidos como alvo (FERRELL *et al.*, 2000). Ainda, de acordo com os autores, a estratégia mercadológica deverá:

- 1) ajustar-se às necessidades e aos propósitos do mercado-alvo selecionado;
- 2) ser realista em relação aos recursos disponíveis e o ambiente da organização; e
- 3) ser consistente com sua missão, metas e objetivos.

A execução da estratégia de marketing pela organização, conforme Ferrell *et al.* (2000), coloca em prática as ações delimitadas para o atendimento do mercado-alvo, não apenas o externo, mas também o interno. Entende-se como mercado interno o relacionamento com as demais áreas da organização, para que a colaboração e o trabalho multidisciplinar sejam alinhados em prol das metas globais estabelecidas pela organização. O contato e a troca de informações são pertinentes para a harmonia do processo de implementação da estratégia.

A avaliação e o controle do processo de planejamento estratégico edificam e solidificam a continuidade cíclica do plano, para o aperfeiçoamento e o aprendizado durante a vida da estratégia vigente, através do constante monitoramento para uma construção mais eficiente do relacionamento com o mercado-alvo, e consequente criação de valor (FERRELL *et al.*, 2000).

2.1.2 Decisões Estratégicas de Marketing

A organização pode tomar inúmeros caminhos na hora de escolher qual estratégia irá adotar – partindo da premissa de qual mercado-alvo pretende atender. Decisões de segmentação, diferenciação, posicionamento e quais características do

composto de marketing³ permeiam o processo estratégico a ser seguido (FERRELL *et al.*, 2000).

2.1.2.1 Decisões de Segmentação

As alternativas básicas, segundo Ferrell *et al.* (2000), são duas: o marketing de massa e a segmentação do mercado. Além destas, os autores ainda citam que empresas optam por fatias ainda menores de público, partindo para nichos ou até mesmo para uma abordagem individualizada da clientela.

O marketing de massa procura atender o mercado como um todo, de maneira homogênea, tratando a necessidade do público-alvo de modo similar, geralmente satisfeitas por um único composto de marketing (FERRELL *et al.*, 2000).

Ferrell *et al.* (2000) conceituam a segmentação de mercado como a forma de separar o todo em grupos com necessidades similares, desenvolvendo, para estes, compostos de marketing específicos, com base em pesquisas bem elaboradas que compreendam as expectativas desses agrupamentos de pares similares. Kotler e Keller (2006) classificam as variáveis de segmentação em quatro classes: geográfica (região, área, densidade, etc.), demográfica (idade, sexo, renda, classe social, etc.), psicográfica (estilo de vida e personalidade) e comportamental (benefícios, status de fidelidade, índice de utilização, etc.).

Marketing de nicho, segundo Ferrell *et al.* (2000), traz uma abordagem em que o mercado é ainda mais dividido e concentrado, formando minúsculos segmentos com necessidades específicas, a ponto quase que de exclusividade. Para que seja altamente rentável à organização, esse nicho deve ser compreendido de forma a atender por completo suas expectativas.

Exclusivo é a palavra-chave para o marketing sob medida. Nesse conceito o cliente é único, sendo desenvolvido um composto de marketing somente para satisfazer suas necessidades e atender suas expectativas no relacionamento com a organização. Tal abordagem um para um geralmente é utilizada em segmentos de

³ Composto de marketing – também conhecido como mix de marketing ou 4 P's – trata-se das decisões baseadas na análise do ambiente interno da organização, através da mensuração de quatro variáveis: produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação).

luxo ou em serviços que demandam atendimento distinto para cada caso (FERRELL *et al.*, 2000).

2.1.2.2 Decisões do Composto de Marketing

Abaixo segue uma definição introdutória acerca do tema, segundo Ferrell *et al.* (2000):

As decisões estratégicas para o composto de marketing envolvem a criação de uma combinação de produto, preço, promoção e distribuição que, na maior extensão possível, atende às necessidades dos consumidores do(s) segmento(s)-alvo(s) escolhido(s). Os dados atualizados, em profundidade, sobre o mercado-alvo são necessários para fornecer informações sobre as preferências dos consumidores por características de produto, atitudes em relação aos produtos concorrentes, considerações de preço/orçamento e frequência e intensidade com que o produto é usado. Dispondo dessas informações, a unidade estratégica de negócio ou o gerente de marketing tem o potencial para desenvolver um composto de marketing que entregue valor e satisfação superiores aos dos compostos concorrentes. (FERRELL *et al.*, 2000, p. 94).

O produto é o principal item no composto de marketing. Decisões sobre produtos envolvem não apenas a questão tangível destes, mas também a intangibilidade relacionada às expectativas e necessidades dos clientes. Ao desenvolver novos produtos, deve-se levar em conta o que o mercado-alvo demanda, e não o que a organização imagina como sendo sua vontade na hora de elaborá-los. Segundo Ferrell *et al.* (2000), existem seis maneiras de decisões estratégicas referentes a novos produtos.

A estratégia inicial é a inovação, em que o produto apresenta novidades pioneiras, muitas vezes se criando uma nova categoria no segmento. Outra estratégia é a de novas linhas de produtos, onde a organização utiliza de seu conhecimento prévio de mercado para entrar em uma nova categoria, com novos produtos. Em sequência aparece a estratégia de extensão da linha de produtos, em que são acrescentados novos itens ao portfólio já existente, com novos modelos para concorrer em segmentos que anteriormente não eram atendidos. A quarta abordagem trata das melhorias e mudanças em produtos já existentes, que visa à atualização do produto para que não perca competitividade no mercado. A próxima é

o reposicionamento, quando o produto pode ou não sofrer modificações, para atingir novos mercados e segmentos. Por último se conceitua a estratégia de redução de custos, em que a companhia se esforça para melhorar o processo produtivo, otimizando recursos e repassando ao mercado produtos com menores preços para se manter atrativo perante o consumidor.

O preço é o elemento mais fácil de alterar dentro do composto mercadológico, porém nem sempre acaba sendo uma decisão simples – e também não se recomenda alterar com frequência a precificação. De acordo com Ferrell *et al.* (2000) o equilíbrio para conceber a variável preço depende do que a organização pretende captar para que cubra seus custos de operação e ainda traga retorno lucrativo, sem que com isso afete suas vendas e que atenda satisfatoriamente as necessidades e expectativas de seu mercado-alvo. Preços baixos estão atrelados à eficiência produtiva e redução de custos, enquanto que preços altos denotam qualidade e prestígio ao produto, muitas vezes relacionados com a estratégia de diferenciação.

Decisões de promoção envolvem o ciclo de comunicação entre organização e cliente, de forma a reduzir os ruídos desta troca. Há, para isso, diversas maneiras de se comunicar o produto da companhia, por meio do composto promocional. Conforme Ferrell *et al.* (2000, p. 97) “o papel da propaganda, da promoção de vendas, da venda pessoal e das relações públicas (composto promocional) em uma estratégia de marketing específica variará, dependendo da natureza do produto”.

Para Kotler e Keller (2006), há ainda mais duas formas de comunicação, além das citadas no parágrafo anterior, que são os eventos (experiências) e o marketing direto. Ainda de acordo com os autores, o composto de comunicação (propaganda, promoção de vendas, eventos, relações públicas, venda pessoal e marketing direto) ajuda a construir um valor para a marca, através da conscientização da marca, imagem da marca, respostas à marca e relações com a marca, criando assim identidade com o mercado-alvo.

Encerrando o composto de marketing, temos as decisões de distribuição – ou praça. Essa é a atividade que traz o maior custo para muitos produtos, por conta de sua capilaridade, entretanto é essencial para que se alcance o mercado-alvo e se satisfaçam as necessidades dos consumidores, estando disponível quando for conveniente ao cliente. Para eficiência do processo, deve-se elaborar um estudo preciso para a utilização otimizada dos canais de marketing. Por conta disso, torna-

se essencial o relacionamento harmonioso entre as partes no canal de distribuição da cadeia de suprimentos.

São três as principais estratégias básicas de distribuição entre produtores e varejistas. A primeira é a distribuição intensiva, em que o produto é disponibilizado para o maior número possível de mercados, a fim de ampliar a rede de vendas – geralmente utilizada para bens de menor preço e de maior conveniência. A estratégia seguinte é a distribuição seletiva, em que os mercados são escolhidos de maneira a satisfazer os anseios organizacionais, sem a necessidade de estar em todos os locais. Por último, há a estratégia de distribuição exclusiva, geralmente aplicada aos mercados de luxo, que traz consigo o conceito de unicidade, atendendo pequenos segmentos com alto poder aquisitivo para o consumo de bens e serviços (FERRELL *et al.*, 2000).

2.1.2.3 Decisões de Diferenciação e Posicionamento

De acordo com Ferrell *et al.* (2000, p. 100) “o gerente de marketing deve tentar diferenciar o produto das ofertas concorrentes e posicioná-lo de modo que pareça possuir as características desejadas pela maioria dos consumidores”.

As estratégias de diferenciação são os meios que a organização possui para chamar a atenção dos clientes, de forma a inibir os concorrentes e conquistar a confiança do consumidor para o estabelecimento de uma relação. A percepção do cliente pode levar em conta atributos tangíveis ou intangíveis, dependendo do ponto de vista e de como a qualidade é mensurada. Essas diferenças, segundo Ferrell *et al.* (2000), podem ser classificadas de três maneiras: descrição do produto, serviços de apoio e imagem.

Descrever o produto é apresentar quais são suas características, que vantagens e benefícios podem ser associados a este, e se realmente se trata de um bem de qualidade, muitas vezes mensurado pelo preço cobrado. Serviço de apoio é uma forma de oferecer vantagens quando produtos são similares entre concorrentes, como relacionamento de pré e pós-vendas com o cliente. Já imagem traz consigo a ideia de como o consumidor percebe a marca, levando em conta o

histórico da empresa no mercado e o relacionamento já estabelecido com esse cliente, seja tal relação positiva ou negativa.

Posicionar de maneira estratégica pode apresentar três visões distintas. A primeira delas é fortalecer o posicionamento atual da organização, monitorando constantemente seus consumidores, de modo que os satisfaçam continuamente, atendendo suas expectativas e gerando valor para um relacionamento duradouro e rentável entre as partes. Outra abordagem é a mudança para uma nova posição, onde a companhia apresenta queda de vendas em sua atual estratégia de posicionamento, e seguir nela pode trazer consequências ainda mais graves para a saúde financeira e sobrevivência da organização, e por isso da importância em se reposicionar e seguir competitiva no mercado. A última estratégia é forçar o reposicionamento da concorrência, pois pode ser mais vantajoso do que a própria organização se reposicionar, por conta da competitividade mercadológica dentro de certos mercados-alvo (FERRELL *et al.*, 2000).

2.2 CONCEITOS DE MARKETING ESPORTIVO

Marketing esportivo é, segundo Shank (2002, p. 2, citado por MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 6), “a aplicação específica dos princípios e processos de marketing aos produtos esportivos e ao marketing de produtos não-esportivos por meio da associação com o esporte”. Ainda, de acordo com Morgan e Summers (2008), o marketing esportivo consiste da aplicação do composto de marketing para o atendimento das necessidades dos envolvidos com o universo do esporte, sejam estes torcedores/consumidores, atletas, investidores e demais *stakeholders*⁴.

Pitts e Stotlar (2002) conceituam teoricamente o tema conforme citação abaixo mencionada:

Marketing esportivo é o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa. (PITTS; STOTLAR, 2002, p. 90).

⁴ Pessoa ou grupo de pessoas que possui interesse em determinado ramo, empresa ou negócio, essenciais para o planejamento estratégico organizacional.

O marketing esportivo atende às necessidades e aos desejos dos consumidores, através da troca entre as partes, através do próprio esporte ou utilizando-o como meio para chegar até o público-alvo (POZZI, 1998).

Neto (2007) define o marketing esportivo através de um tripé baseado no marketing promocional, conforme a Figura 1. Associar a imagem organizacional com elementos esportivos, como equipes, atletas, competições, entre outros, reflete em como a marca é vista no mercado, por conta da conexão feita com o esporte parceiro na empreitada. O esporte como mídia divulga a organização de maneira que possa atingir segmentos diferentes de mercado e sendo uma maneira que foge ao modelo de promoção convencional. Através de várias plataformas, o esporte se torna uma maneira de comunicação alternativa, pois cada modalidade esportiva apresenta suas peculiaridades na hora de se mostrar a seu público cativo.



Figura 1 – Tripé do Marketing Esportivo.
Fonte: Neto (2007).

2.2.1 Indústria do Esporte

“Indústria do esporte é o mercado no qual os produtos oferecidos aos compradores relacionam-se a esporte, fitness, recreação ou lazer e podem incluir atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou ideias” (PITTS; STOTLAR, 2002, p. 5).

Segundo Pitts e Stotlar (2002), são 20 os fatores que influenciaram o crescimento e o desenvolvimento da indústria esportiva ao longo da história:

- 1) aumento no número de novas e diferentes atividades esportivas, de fitness e recreativas;
- 2) aumento na oferta desses esportes;

- 3) aumento no número e tipos de revistas esportivas e revistas especializadas;
- 4) aumento do tempo de lazer;
- 5) aumento da exposição à mídia de massa;
- 6) a explosão do fitness na década de 1970;
- 7) aumento no número e tipos de instalações, eventos e participação;
- 8) aumento e expansão de bens e serviços relacionados ao esporte para a variedade de segmentos do mercado;
- 9) aumento no número e tipos de atividades esportivas, de fitness e recreativas em nível profissional;
- 10) a transição das instalações de finalidade única para as instalações multiuso;
- 11) aumento do esporte para a diversidade das populações;
- 12) aumento do patrocínio e de fundos para o esporte por parte da comunidade empresarial em geral;
- 13) aumento dos endossos;
- 14) aumento da educação esportiva;
- 15) aumento dos lucros;
- 16) aumento da tecnologia em bens, serviços e treinamento relacionados ao esporte;
- 17) destaque do esporte como produto de consumo;
- 18) aumento do marketing e da orientação da indústria do esporte para o marketing;
- 19) aumento da competência na administração do esporte;
- 20) a globalização do esporte e a indústria do esporte.

Morgan e Summers (2008) destacam que a evolução da indústria esportiva é reflexo da evolução dos esportes, independentemente se influenciada por grandes eventos ou até mesmo por atividades comunitárias e escolares. Os autores também visualizam tal indústria como uma forma de política governamental para diversos países se desenvolverem através do esporte, seja por questões econômicas, sociais ou até mesmo para aguçar o sentimento nacionalista da população.

Segundo levantamento da Pluri Consultoria⁵, em 2011 a indústria do esporte representava 1,6% do PIB⁶ brasileiro, com expectativas de crescimento, podendo chegar em 2016 próximo a 1,9%. De acordo com a mesma pesquisa, nos Estados Unidos, onde o PIB é quase sete vezes maior que o do Brasil, o setor esportivo representa 2,1% do produto interno. “O impacto do esporte sobre o PIB de qualquer país pode ser estimulado por meio de seu impacto sobre emprego, participação e serviços relacionados” (MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 14).

2.2.2 Torcedor/Consumidor

Consoante Rein, Kotler e Shields (2008), a busca pelo torcedor fiel e consumidor da marca esportiva está cada vez mais difícil, por conta dos vários concorrentes, sejam estes no próprio universo do desporto ou em outros segmentos de lazer e entretenimento. Televisão, rádio e internet são vilãs dos complexos esportivos na busca pelo público. E outros eventos externos, como cinemas, parques temáticos, teatros, restaurantes e demais opções acabam rivalizando com as atrações disponibilizadas em estádios, ginásios e arenas.

Ainda, de acordo com os autores citados no parágrafo anterior, justamente essa gama de opções faz com que o torcedor seja observado como um ente inconstante, do ponto de vista do dinamismo mercadológico. Sete são as principais características que circundam o universo do torcedor inconstante.

Inicia-se a lista com a questão do ambiente altamente competitivo, em que concorrem esportes tradicionais, como futebol, basquete, automobilismo, atletismo, vôlei, boxe, golfe e tantos outros, com novas formas desportivas, como esportes radicais, MMA⁷, atividades ao ar livre, etc. Ainda concorrem neste ambiente as marcas de produtos esportivos e os eventos em torno da comunidade, como opções de práticas do desporto em clubes particulares e associações, além de competições amadoras e escolares.

⁵ Relatório “O PIB do Esporte Brasileiro”. Fonte: Pluri Consultoria.

⁶ PIB – produto interno bruto.

⁷ MMA – artes marciais mistas (do inglês *mixed martial arts*).

Na sequência se explicam os torcedores com expectativas elevadas, que nos primórdios se contentavam única e exclusivamente com o esporte apresentado na praça desportiva, não se importando com o entorno, contudo atualmente dão importância aos mínimos detalhes. Se em meados do século passado o torcedor se contentava com pouco, agora o consumidor moderno se apegua à experiência vivida no evento, exigindo interatividade com o ambiente, como opções de entretenimento, produtos da marca do clube ou de patrocinadores para a aquisição, e alimentação no local físico. Já quando está acompanhando pela televisão, o torcedor anseia por informações, repetições de lances por vários ângulos de filmagem, um espetáculo propriamente dito, por conta dos avanços tecnológicos.

O terceiro ponto trata do paradoxo da comercialização, pelo conflito da visão de esporte como negócio e como competição. Os esportes passam a figurar como produto, portanto com expectativas de trazer retorno aos investidores, patrocinadores e demais envolvidos com o processo. Os atletas são vistos cada vez mais como celebridades, com agendas lotadas de compromissos e rotina de estrelas de cinema. O contraponto é a prática desportiva moderna, que a cada instante exige mais física e psicologicamente dos profissionais, em busca de resultados satisfatórios para o alcance de conquistas no âmbito esportivo.

Outra característica é a questão das novas tecnologias, presentes no universo esportivo de maneira intensa. Televisões cada vez mais funcionais, a interatividade com o uso de celulares, principalmente com acesso à internet, espetáculos dentro de ginásios e arenas poliesportivas, com efeitos multimídias são algumas das exemplificações da presença da tecnologia nos eventos desportivos. Essa evolução, porém, traz ameaças sérias, principalmente para as atrações no espaço físico, já que as evoluções tecnológicas podem vir aliadas à comodidade e à praticidade de se acompanhar as modalidades esportivas favoritas no conforto do sofá de suas residências por parte dos fãs.

Mais um dos pontos de ameaça, o quinto da lista, é o individualismo, que está interligado com outras características já citadas. Acompanhar o esporte favorito, ou até mesmo realizar outras atividades que concorram com este, sozinho ou em pequenos grupos em detrimento das grandes aglomerações em megaeventos tem sido constante da contemporaneidade. Por conta disso que se torna uma tarefa inglória atrair torcedores para prestigiar localmente a atração, em que a marca esportiva se desdobra para sobreviver competitivamente.

A penúltima característica se refere às mudanças na estrutura e no comportamento das famílias. As unidades familiares estão cada vez mais reduzidas, com características distintas como, por exemplo, pais separados que dividem a guarda dos filhos. Além da redução dos membros, há também o aumento das atividades, tanto para adultos quanto crianças. Com essa carga excessiva de tarefas, o esporte, do ponto de vista do lazer, acaba sendo preterido por outras distrações ou até mesmo a opção pelo descanso da rotina.

Encerrando a listagem das características do torcedor inconstante, a falta de tempo. Com uma agenda apertada diante de tantas atividades, o torcedor custa para dedicar algumas poucas horas semanais para o entretenimento esportivo. Muitas vezes esse tempo escasso pode ser dividido com outras atividades de lazer, o que muitas vezes pode colocar o esporte em segundo plano. Justamente por isso que a atração esportiva deve ser cativante, para reter e fidelizar esse consumidor.

De acordo com Rein, Kotler e Shields (2008), a marca esportiva atraente detém melhores probabilidades de conquistar o torcedor inconstante. Para compreender essa caçada ao consumidor do produto esporte, os autores dividem em três gerações. A primeira, conhecida como geração do monopólio, entre o início e a metade do século passado, era formada por aqueles que frequentavam as praças esportivas, ainda limitadas do ponto de vista estrutural, ou que acompanhavam através de rádios e jornais, com informações escassas acerca do tema. O grande chamariz na atração de torcedores era o baixo preço dos ingressos, basicamente.

A etapa seguinte, conhecida como geração da televisão, entre 1950 e 1990, ganhou no aparelho televisivo o grande aliado na popularização e expansão de diversas modalidades, que se adaptaram às grades horárias das emissoras para satisfazer interesses das partes envolvidas no processo, focando em especial na audiência do telespectador, explorando de maneira quantitativa a disponibilidade de material em diversos programas esportivos.

A atual, conhecida como geração dos melhores momentos, que tem como marco inicial a década de 1990, se vincula principalmente com a tecnologia, através da interatividade. Por conta do tempo limitado em virtude das várias atividades, bem como o acesso às informações em grande volume e velocidade, o consumidor do esporte, principalmente o público jovem, busca a interação em vários canais de mídia como forma de retenção da atenção em determinado evento ou modalidade.

Essa dificuldade de ser atrativo na atual geração pode ser explicada na passagem abaixo:

O mercado dos esportes é atualmente mais indefinido do que em qualquer outro momento. Para grande parte da indústria do esporte, trata-se de um quebra-cabeças extremamente emaranhado, com batalhas diárias em busca de respostas ao problema em constante mudança. A questão central desse problema continua sendo como atrair a atenção do torcedor inconstante. Não se quer dizer com isso que não tenha sido difícil, no passado, chamar a atenção desses torcedores e trazê-los para a torcida esportiva. A questão está em que, hoje, tudo isso se mostra mais complicado do que nunca. Tecnologias emergentes, estruturas familiares em constante mutação, grandes números de atividades competitivas e altas expectativas são fatores que conspiram para fazer do torcedor mercadoria altamente valorizada e arduamente disputada. (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 63).

O relacionamento com o torcedor, criando uma conexão entre as partes, geralmente pode explicar o motivo de se optar por determinado segmento esportivo. Rein, Kotler e Shields (2008) separam em dois grupos – os conectores fundamentais e os conectores da comunicação social.

Como conectores fundamentais, têm-se os astros e os locais. O astro é a humanização do esporte através de um indivíduo, ou grupo de indivíduos, que represente o consumidor junto à marca. Essa relação pode ser benéfica ou não, pois o astro é efêmero se comparada à instituição que defende, pois esta tende a ser de longa vida dentro do esporte. A volatilidade no relacionamento mensura a quantidade de torcedores que seguem determinadas marcas esportivas. Já o local é onde está enraizada e simbolizada a instituição, muitas vezes vista como o templo da marca. O lugar desenvolve a comunidade ao redor, porém pode limitar o alcance de novos consumidores. Por conta disso que as instituições esportivas devem tornar esses locais atrativos, fornecendo estrutura e condições de comodidade para os fãs das modalidades praticadas nessas praças.

Dentre os conectores da comunicação social, temos o primeiro deles sendo a moeda social. A importância de se ter uma marca forte, que esteja em constante exposição pode facilitar essa questão da moeda social, pois se faz através da troca de informações entre fãs da modalidade, por meio de conversas e interações, independentemente se presentes na praça esportiva ou no convívio dos grupos de interesses longe dali. Por conta dessa troca diária de informações entre

consumidores da marca esportiva, as instituições devem ficar atentas e proporcionar experiências que facilitem os câmbios e a ampliação das conexões entre fãs.

Outro conector da comunicação social é a família, pois o esporte ajuda na transmissão dos valores e das tradições familiares. Segundo Rein, Kotler e Shields (2008, p. 72), “rituais de passagem são conectores centrais das famílias; eles ligam gerações de parentes com um determinado esporte ou experiência esportiva”. Por conta de tal conexão é que as instituições desportivas devem valorizar eventos em torno do espetáculo central, com alternativas de atrações que aproveitem da união parental para vivenciar uma sensação inesquecível e manter a tradição familiar em torno da modalidade esportiva.

E para que haja conexões entre torcedores e as marcas esportivas, estas últimas devem proporcionar múltiplos canais de acesso para os fãs. São cinco os canais principais, segundo Rein, Kotler e Shields (2008):

- 1) a prática esportiva – estar em contato direto com a modalidade desportiva, conhecendo assim as regras, como que se pode evoluir e entender as dificuldades enfrentadas pelos atletas auxiliam na fidelização por parte do consumidor;
- 2) experiência no local – ações realizadas na praça esportiva, não apenas a atração em si, mas também situações no entorno do motivo principal que tornam o experimento marcante ao consumidor;
- 3) a mídia – a exposição da marca esportiva nos meios de comunicação ajuda a angariar novos fãs, além de reter aqueles torcedores já adeptos da modalidade, de modo a satisfazer esses grupos com informações, conectando consumidores com a instituição, tornando o relacionamento interativo e gerando receitas para a indústria do esporte;
- 4) divulgação boca a boca – a troca de experiências entre fãs de esportes se torna ferramenta importante para manter a modalidade atrativa, pois a exposição espontânea por parte do torcedor auxilia, por exemplo, a questão da mídia, já que serve de atração e retenção de consumidores para a marca esportiva, principalmente por conta do fluxo de informações, intensificado pelas evoluções tecnológicas;
- 5) mentores – são influenciadores no momento de inserção de um indivíduo em determinada modalidade esportiva, seja incentivando para a prática

desportiva ou mesmo como admiradores pontuais, que possam se tornar futuros torcedores.

O envolvimento através da conectividade com o esporte passa por alguns estágios, ilustrados na Figura 2, de acordo com Rein, Kotler e Shields (2008).



Figura 2 – Estágios do Envolvimento dos Torcedores.

Fonte: Elaborado pelo Autor, Baseado em Rein, Kotler e Shields (2008, p. 94).

Os indiferentes são aqueles que preferem ocupar o tempo livre com outras atividades, que não estejam relacionadas ao esporte. Esse grupo provavelmente já teve contato com esportes em algum momento da vida, porém não deve ser totalmente descartado pelas organizações, pois mesmo não existindo interesse em modalidades, pode consumir por conta dos pares ao redor de seu convívio, de forma direta ou indireta.

Os que se enquadram na categoria dos curiosos são os que estão em busca de informação, se alimentando do que é exposto na mídia referente à modalidade em que se quer absorver conhecimento, através dos mais variados canais de comunicação, como televisão, revistas especializadas e internet, porém quase nunca frequentam praças esportivas.

Gastadores estão no grupo daqueles que têm prazer de frequentar diversas praças esportivas e consumir os produtos relacionados à marca ou modalidade esportiva de que são fãs. São consumidores sedentos, dispostos a gastarem boas quantias com sua paixão e acabam se tornando um dos alvos preferidos das organizações do mundo desportivo.

Outro grupo altamente lucrativo para as organizações da indústria do esporte são os colecionadores. São consumidores que não se importam de gastar quantias elevadas apenas para adquirirem itens de sua modalidade ou marca predileta. Estes fãs buscam atrelar a posse do bem com experiências vividas com o esporte de que se é torcedor, materializando o intangível da mente por conta do que experimentou na praça desportiva com sua agremiação.

Agregados são aqueles que não se contentam apenas em consumir sua paixão, mas que também querem ter a sensação de ser parte do ambiente. Assim, estão em contato com os astros, caçando autógrafos, criando fã-clubes e confraternizando com outros agregados. Para a instituição desportiva, trata-se da oportunidade de criar laços de consumo, utilizando a imagem do ídolo para se conectar aos consumidores da marca esportiva.

O estágio seguinte se refere aos conhecedores, que são os consumidores que despendem quantias ainda maiores em favor da modalidade, adquirindo bens do clube ou investindo diretamente na agremiação, em alguns casos passando a trabalhar dentro da indústria esportiva, tamanho é o envolvimento com a causa de que se é admirador.

No topo da escala estão os fanáticos, que são torcedores que muitas vezes se confundem com a própria instituição, tamanho é seu envolvimento com a vida e o dia-a-dia da organização esportiva. Porém, muitas vezes esse grupo de fãs é formado de pessoas que perdem a razão em detrimento da emoção envolvida com a modalidade esportiva, que pode ser associada de maneira negativa à imagem da marca esportiva de que são seguidores. O fanatismo, porém, não é exclusividade do mundo dos esportes, pois está presente na cultura de um modo geral.

2.2.3 Clube-Empresa

Para Neto (1998) a necessidade de se criar um clube-empresa parte da exigência do ambiente mercadológico. Como as organizações estão cada vez mais dotadas de estruturas enxutas e multidisciplinares, faz-se necessário que os parceiros sigam o mesmo caminho da dinâmica mutante imposta pelo mercado. Ainda, de acordo com o autor, aquelas agremiações que possuem administrações amadoras perdem oportunidades de investimento, já que as empresas que estão dispostas a aportar recursos procuram parceiros com filosofias de governança corporativa que se assemelhem ao modelo dessas organizações.

Consoante Neto (1998), o paradigma do clube-empresa traz consigo a mudança estrutural, por meio da introdução de unidades de negócio no cotidiano da agremiação. Duas são as principais transformações, no ponto de vista do autor. A

introdutória se trata da criação de uma empresa formal, em que o patrimônio do clube estaria em ativos como passe de jogadores, o valor da marca esportiva, as instalações físicas e estruturais, etc. Em segundo, a estruturação organizacional do clube-empresa, pela departamentalização e gestão das unidades de maneira interna, ou terceirizando as atividades pertinentes à sobrevivência da instituição.

Em mercados como os dos Estados Unidos, da Europa e do Japão, por exemplo, são comuns os chamados “clubes de grandes empresas”. Essas agremiações fazem parte de grupos empresariais, como uma unidade de negócio dentro de um conglomerado. Para o clube, a força de contar nos bastidores com a experiência e o conhecimento de uma organização estruturada para gerenciar suas atividades. Já para a empresa, uma forma de obter receitas e aumentar a lucratividade com novas fontes de arrecadação (NETO, 1998).

Segundo Neto (1998), a sobrevivência de um clube-empresa passa pela execução eficaz do marketing, na busca de receitas alternativas para que o negócio seja sustentável no longo prazo. Além do marketing, o autor destaca a força da marca como um dos principais patrimônios para o clube. Por isso é importante que o clube-empresa invista em ações de propaganda e promoção, com exposição na mídia, associando sua imagem a vitórias e conquistas.

Dois caminhos auxiliam na exposição positiva da marca, ainda de acordo com Neto (1998). O primeiro deles é o investimento em categorias de base, formando atletas no próprio clube, revelando jovens jogadores em busca de criar ídolos identificados com a instituição, através de etapas, como em um processo de promoção na carreira de um colaborador dentro da organização, escalando degraus ao longo da jornada profissional. Outro caminho seria a contratação de atletas já consagrados, para formar equipes vencedoras. Nos dois casos são necessários investimentos pesados em busca de retorno para a marca na construção de valor no longo prazo.

Neto (1998) sugere que os clubes-empresa sigam um composto de marketing próprio para o segmento esportivo, denominado de 6 V's, conforme ilustrado na Figura 3.



Figura 3 – Os 6 V's do Composto de Marketing.
Fonte: Elaborado pelo Autor, Baseado em Neto (1998, p. 98).

A venda do patrocínio se trata da busca de parceiros que queiram investir no clube, associando as marcas através da sinergia das imagens institucionais. Já a venda do *merchandising* consiste na publicidade estática nas dependências da agremiação ou em eventos que envolvam o clube e seus parceiros comerciais. Por conseguinte, a venda da franquia se refere a explorar a marca do clube por quem adquira o direito, por exemplo, de abrir uma escolinha ou uma loja oficial com a identidade da instituição desportiva.

Outro elemento do composto, a venda do licenciamento é a exploração da marca esportiva por meio de produtos comercializados no mercado. A venda de serviços é a terceirização de elementos dentro da estrutura do clube, como o arrendamento de lojas na praça de alimentação da praça esportiva, por exemplo. O derradeiro item do composto mercadológico proposto pelo autor, a venda de talentos consiste na negociação de atletas vinculados ao clube para a geração de receitas e lucros que possam ser utilizados na sustentabilidade do negócio da instituição desportiva e sua competitividade no mercado.

3 METODOLOGIA

Para o presente trabalho está sendo aplicada a técnica de estudo de caso. Estudo de caso, segundo Mattar (2008, p. 11), “é um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para a pesquisa”. Ainda de acordo com o mesmo autor, trata-se de um método de pesquisa exploratória, o que possibilita ampliar o conhecimento acerca da temática estudada.

A pesquisa exploratória, consoante Gil (2002), consiste na familiarização do problema, de modo a aprimorar ideias e que apresenta flexibilidade no seu planejamento, mais comumente encontrada em pesquisas bibliográficas e em estudos de caso. Complementando a ideia anterior, Malhotra (2001) explica que a pesquisa exploratória não possui procedimentos ou protocolos formais, justamente por se tratar de uma metodologia de pesquisa versátil e flexível.

Em concordância com o que foi explicitado no parágrafo anterior, Gil (2002) teoriza estudo de caso como sendo uma técnica que não apresenta procedimentos metodológicos rígidos e que, por conta disso, ao utilizá-la se deve tomar cuidado para evitar vieses de resultados da pesquisa.

Seguindo com a definição de estudo de caso, abaixo uma síntese teórica acerca do tema, de acordo com Martins (2006):

O sucesso de um estudo de caso, em muito, depende da perseverança, criatividade e raciocínio crítico do investigador para construir descrições, interpretações, enfim, explicações originais que possibilitem a extração cuidadosa de conclusões e recomendações. (MARTINS, 2006, p. 3).

Por conta de sua característica flexível, o método sofre preconceitos por parte de pesquisadores. Segundo Yin (2010), a falta de rigor é a principal preocupação, por não haver passos específicos a serem seguidos na elaboração do estudo de caso.

Yin (2010) complementa sua ideia ao ressaltar que o método de pesquisa de estudo de caso consiste em uma sistemática complexa, mesmo que alguns acreditem em se tratar de uma metodologia suave, justamente por não seguir passos ou procedimentos em sua elaboração.

Algumas características do estudo de caso, de acordo com Yin (2010), são que este deve ser significativo, completo e atraente, apresentando evidências e não se esquecendo de considerar perspectivas alternativas.

Para a obtenção de dados foram utilizados como motivadores matérias divulgadas na mídia, em especial nos sites da companhia Red Bull e no site do braço esportivo, o Red Bull Brasil. O texto da seção referente ao estudo de caso tem como base a leitura desses motivadores para a sua análise e elaboração.

4 ESTUDO DE CASO

Na presente seção será discutido o caso do Red Bull Brasil, equipe de futebol profissional, pertencente à Red Bull, companhia de bebida energética austríaca. Primeiramente serão apresentados breves históricos sobre a origem da empresa, o envolvimento desta com esportes e, propriamente dito, com o futebol. Após isso, será abordado o contexto envolvendo a equipe futebolística instituída em território brasileiro, motivo de ilustração do presente trabalho.

4.1 RED BULL

A Red Bull, companhia de bebida energética, surgiu em meados da década de 1980. Fundada por Dietrich Mateschitz, a empresa iniciou a comercialização de seu produto, o Red Bull Energy Drink, em sua terra natal, a Áustria, em abril de 1987.

Presente em mais de 167 países, a Red Bull vendeu mais de 50 bilhões de latas do seu energético nestes 28 anos, sendo que somente em 2014 foram comercializadas aproximadamente 5,6 bilhões de unidades.

Atualmente a organização conta com mais de dez mil colaboradores em seu quadro e apresentou um faturamento de 5,11 bilhões de euros em 2014, superando em 1,4% o exercício anterior (5,04 bilhões de euros).

O público-alvo para Red Bull são jovens, por conta da associação feita ao produto com eventos culturais, como artes e músicas, e esportivos, por exemplo. Dada tal característica, a empresa opta por uma equipe formada muitas vezes por universitários para a divulgação e distribuição do energético do touro vermelho.

Apesar de comercializar em tese um único produto, a Red Bull não o protege através de *royalties* ou patentes, e mesmo assim detém participação global de 70% no mercado de bebidas energéticas. E o sucesso pode ser explicado pelo grande investimento em marketing da companhia, chegando a destinar 35% de suas receitas ao departamento em questão.

4.2 RED BULL E ESPORTES

Profissional da área de marketing e um apaixonado por esportes, a relação de Mateschitz com eventos do ramo é de longa data. Para o fundador da Red Bull, que acredita no marketing como a principal matéria-prima da organização, sem deixar de lado o produto, as atividades esportivas são um chamariz para a atração e a retenção de clientes, que buscam uma experiência além do consumo do energético, ou que associam este à adrenalina e ao senso de aventura.

A empresa não apenas patrocina, mas também produz e idealiza eventos esportivos, dos tradicionais aos radicais – passando pelos inusitados. Um dos casos de maior sucesso é a equipe de Fórmula 1, a Red Bull Racing (RBR). Estreante em 2005, o time conseguiu nesta primeira década na principal categoria do automobilismo quatro títulos de construtores – e o mesmo número de conquistas de pilotos, com o alemão Sebastian Vettel – entre 2010 e 2013. O que no passado parecia arriscado, no presente se mostra lucrativo, com a RBR produzindo soluções tecnológicas para o avanço da indústria automobilística.

Além da Fórmula 1, a organização austríaca investe em outras atividades à motor, como categorias de monopostos, turismo (carros esportivos) e MotoGP (motociclismo). Esportes coletivos também estão entre as apostas da Red Bull, como futebol, vôlei, basquete e hóquei no gelo.

Todavia a principal associação à marca são os eventos de esportes radicais. A Red Bull investe na produção de eventos exclusivos como forma de promover sua imagem perante o público, principalmente o juvenil, cativado pela sensação de aventura, liberdade e diversão proporcionada nestes espetáculos.

Entre os eventos produzidos pela empresa de bebida energética estão o Red Bull Air Race, uma corrida de aviões com etapas em algumas das grandes cidades do mundo, o Red Bull X-Fighters, uma competição de motocross freestyle produzida desde 2001, mas que ganhou status de campeonato mundial apenas em 2007, e os inusitados Red Bull Flugtag e Red Bull Paper Wings, competições de geringonças voadoras e aviões de papel, respectivamente, entre tantos outros eventos já produzidos pela organização.

Por conta dos eventos esportivos em que se envolveu nestes anos todos, muito conteúdo midiático foi gerado, ao ponto de a empresa criar sua própria produtora, a Red Bull Media House (RBMH). A RBMH é responsável pela criação de mídia impressa, multimídia, TV, conteúdo para internet, assessoria aos atletas, entre outras atividades relacionadas à comunicação – e disponibilizado de forma gratuita para o seu público.

4.3 RED BULL E FUTEBOL

A aventura inicial da Red Bull no futebol se deu em casa, na Áustria. Em abril de 2005 a empresa adquiriu o tradicional SV Austria Salzburg, equipe da primeira divisão local. Em dez anos, o Red Bull Salzburg conquistou cinco títulos do campeonato austríaco, além de duas Copas da Áustria.

No ano seguinte, foi a vez da *Major League Soccer* (MLS), campeonato norte-americano de futebol, ser invadida pelos touros vermelhos. A companhia comprou o New York Metro Stars, rebatizado de New York Red Bulls. O clube conquistou apenas uma MLS Supporters' Shield, em 2013, porém já contou com estrelas do futebol mundial, como o atacante local Jozy Altidore, o zagueiro mexicano Rafael Márquez, o meio-de-campo brasileiro Juninho Pernambucano e a principal delas, o atacante francês Thierry Henry, que jogou pelo clube entre 2010 e 2014, antes de se aposentar do futebol profissional.

Além dos citados anteriormente, a empresa investe em agremiações próprias no Brasil (Red Bull Brasil, de 2007), em Gana (Red Bull Ghana, de 2008) e Alemanha (Red Bull Leipzig, de 2009), equipes que buscam o papel de protagonistas em suas ligas nacionais, ainda militando em divisões inferiores.

4.4 RED BULL BRASIL

O Red Bull Brasil (oficialmente denominado Red Bull Futebol e Entretenimento Ltda) é um clube-empresa sediado em Campinas, no estado de São

Paulo. Fundado em 19 de novembro de 2007, a equipe é mais uma das iniciativas bancadas pela empresa austríaca de bebida energética Red Bull, que administra integralmente o negócio como uma divisão corporativa da organização.

Iniciou a participação em competições oficiais no ano de 2008, ao disputar o Campeonato Paulista Série B – que em termos práticos é o quarto nível na hierarquia daquele estado – terminando na quinta colocação e sem conquistar o acesso. Na temporada seguinte o Red Bull Brasil disputou novamente a competição e se sagrou campeão, ao derrotar o Atlético Araçatuba na decisão e levantar seu primeiro troféu.

Em 2010, já na Série A3 do Campeonato Paulista, a equipe campineira conquistou sua segunda taça, ao derrotar a Ferroviária na final. Com o título, o *Toro Loko* ascendeu ao próximo nível estadual. Entre 2011 e 2013, o Red Bull Brasil acabou tendo frustrado o sonho de chegar à elite local, não conseguindo terminar a competição entre os quatro primeiros, necessário para o acesso.

Na temporada de 2014 a tão desejada promoção à principal divisão de São Paulo chegou. O time de Campinas ficou com o vice-campeonato da Série A2 do Campeonato Paulista daquele ano, alçando enfim a oportunidade de disputar a Série A1 em 2015.

Estreando na elite estadual, o Red Bull Brasil fez 16 partidas, com sete vitórias, três empates e seis derrotas, chegando até a fase de quartas-de-final. Com a boa campanha em seu ano de debut na Série A1 do Campeonato Paulista, o *Toro Loko* conquistou o direito a participar pela primeira vez de uma competição em nível nacional, a Série D do Campeonato Brasileiro, no segundo semestre de 2015.

4.4.1 Pensamento de Longo Prazo

A ideia inicial da Red Bull para entrar no mercado brasileiro era a de estabelecer uma parceria com o Juventude, equipe de Caxias do Sul e que em 2007 ainda disputava a Série A do Campeonato Brasileiro – atualmente o clube gaúcho está na terceira divisão da competição nacional. Entretanto, prevendo a resistência da torcida local, pois haveria mudanças no escudo e nas cores da agremiação, os

responsáveis pelo projeto decidiram abortar e partir para uma empreitada distinta, que seria a de criar um clube novo, a partir do zero.

O projeto então tinha uma nova casa: Campinas, no estado de São Paulo, distante 99 quilômetros da capital, cidade dos tradicionais e centenários clubes Guarani Futebol Clube e Associação Atlética Ponte Preta. Na verdade a intenção era se estabelecer em Vinhedo, cidade da região da Grande Campinas, porém não houve acordo com as autoridades locais. Em solo campineiro, o Red Bull Brasil tem mandado seus jogos no estádio Moisés Lucarelli, de propriedade da Ponte Preta.

Em 2009 foi inaugurado um centro de formação de atletas em Jarinu, cidade próxima a Campinas. Remodelado em 2014 e batizado de Red Bull House, o espaço conta com quatro campos oficiais, alojamento para atletas das categorias de base e profissional, além de uma ampla estrutura de suporte para o desenvolvimento pleno das atividades dos jogadores.

Investimentos em estrutura e formação de atletas dão o suporte para a meta principal de longo prazo do Red Bull Brasil: chegar até a Série A do Campeonato Brasileiro. Com a conquista da vaga na Série D para o segundo semestre de 2015, em um cenário otimista tal objetivo poderá ser alcançado em 2018. Todavia, o planejamento estabelecido pela cúpula diretiva do clube será mantido, independentemente do tempo que se levará até chegar à elite nacional.

Para se chegar até a meta principal, algumas outras servem de suporte. Conquistar títulos, construir ídolos e fidelizar simpatizantes que posteriormente possam se tornar torcedores fanáticos e consumidores do *Toro Loko*, para que o clube consiga gerar receitas e se torne competitivo perante os tradicionais adversários do mercado futebolístico brasileiro.

Gestão profissional é a aposta para se chegar tão longe. O Red Bull Brasil, por ser um clube-empresa, difere dos grandes clubes nacionais, que são administrados de forma amadora, por grupos com interesses políticos. Por ser parte de uma estratégia global de investimentos em esportes, o suporte geral dado pela Red Bull faz com que o projeto brasileiro seja possível de ser executado de maneira planejada e com visão de longo prazo, sem o imediatismo que alguns clubes nacionais tentam ou precisam apresentar para seus torcedores – ou para satisfazer interesses de seus aliados.

4.4.2 Barreiras, Dificuldades e Preconceitos

Fundado há sete anos, o Red Bull Brasil tem percorrido uma longa jornada em busca da sonhada consolidação entre os grandes clubes brasileiros. Por ter iniciado suas atividades do zero, o clube teve de escalar as divisões inferiores do campeonato estadual, antes de almejar ingressar em uma competição nacional (disputará a quarta divisão em 2015). Porém, para não ter frustrada a meta de seguir ascendendo no cenário brasileiro, o *Toro Loko* terá de terminar a competição entre os quatro que sobem para a Série C, caso contrário ficará dependendo novamente de uma boa classificação no estadual de 2016, para de novo estar entre os integrantes da Série D do Campeonato Brasileiro, caso contrário ficará sem calendário para o segundo semestre em nível nacional.

Ao chegar à Série A1 do Campeonato Paulista, o clube campineiro se deparou com um problema: a principal emissora detentora do direito de transmissão da competição, por conta de sua política, alterou a denominação da equipe, passando a se referir apenas por RB Brasil. Aliás, a mesma estratégia adotada por tal canal televisivo na cobertura das corridas de Fórmula 1, em que a equipe dos touros vermelhos é citada somente como RBR, em lugar de Red Bull Racing. Entretanto não é um boicote exclusivo à Red Bull, já que se trata de prática comum contra agremiações desportivas de distintas modalidades, como futsal, vôlei e tantas outras que poderiam servir de exemplo, que contam com apoio de marcas conhecidas, mas que não são patrocinadoras da emissora, por isso da maquiagem nos nomes.

A falta de exposição correta da nomenclatura do time na mídia de massa pode ser consequência para outro problema enfrentado pelo Red Bull Brasil: a pouca presença de público em suas partidas. Mesmo com uma boa participação no certame local, ao terminar com a sexta melhor campanha, o clube teve a segunda pior média⁸ de torcedores presentes ao estádio (1.885 espectadores) entre os vinte participantes, superando apenas a equipe do Mogi Mirim neste quesito.

Sem uma torcida de peso e presente no estádio, o impacto se observa na geração de receitas. A equipe fica dependente do orçamento enviado pela matriz

⁸ Segundo dados do site Footstas (www.footstats.net).

austríaca, cumprido a risca, porém a operação brasileira ainda não é lucrativa. Mas tal cenário já era previsto pela Red Bull, que espera o retorno apenas no longo prazo, quando o clube contar com a participação em competições de maior apelo, como a Série A do Campeonato Brasileiro e a Copa do Brasil.

Por ser um clube-empresa, muitas vezes o Red Bull Brasil é visto como um “clube de empresários”, no sentido pejorativo da expressão. Apesar da visão míope e preconceituosa do mercado, pensando que o objetivo final é apenas faturar grandes cifras com a venda de atletas, abandonando o projeto assim que este não seja mais lucrativo, como muitas equipes bancadas por grupos de empresários da bola já fizeram e ainda o fazem, o compromisso da Red Bull é com a prática esportiva, na formação de uma agremiação vencedora, mantendo o foco na meta de longo prazo em se consolidar na elite do Campeonato Brasileiro e disputar de forma competitiva os torneios contra as tradicionais equipes nacionais, de maneira igualitária, objetivando a conquista de títulos e a formação de ídolos.

4.4.3 Ações Estratégicas do Red Bull Brasil

Na esperança de emplacar novidades no cenário do futebol, o Red Bull Brasil vem promovendo algumas ações especiais, principalmente em 2015, com a presença na elite do futebol paulista. Antes mesmo do início da temporada, a ação de promoção do novo uniforme do clube contou com o vice-campeão mundial de parapente Rafael Goberna, patrocinado pela Red Bull, que saltou de um helicóptero para dentro do CFA em Jarinu, local em que o time profissional realiza treinamentos de pré-temporada, munido de uma mochila com o material esportivo. Mantida em sigilo, a ação de marketing surpreendeu os jogadores do clube, que puderam acompanhar algumas manobras no céu antes que Goberna pisasse em solo firme e entregasse a nova camisa dos touros vermelhos.

A estreia do novo uniforme foi realizada em um amistoso contra o Palmeiras, na casa do adversário, a Allianz Arena. O evento contou com ações patrocinadas pela Red Bull, como a apresentação de atletas do FMX, categoria de motos freestyle, e do parapente, que trouxeram a bola do jogo para o gramado.

Além disso, esteve presente a mascote da equipe, o Toro da Silva Loko. A partida terminou com vitória dos palmeirenses por 3 a 2.

Outra ação realizada para a disputa da Série A1 do Campeonato Paulista foi a de reservar um espaço com dois mil lugares no Moisés Lucarelli, para a torcida poder acompanhar alguns jogos gratuitamente. Denominado Setor Família, o local contou com a distribuição de água e pipoca para aqueles que frequentaram as partidas diante de XV de Piracicaba e São Bento de Sorocaba. Para ter direito ao programa, bastava retirar o ingresso nas bilheterias do estádio ou no CFA em Jarinu, limitado em um bilhete por participante.

Também no Moisés Lucarelli aconteceram mais ações por parte do Red Bull Brasil. O *Toro Loko Fun Park* era um espaço de entretenimento para os frequentadores das partidas, contando com cinco infláveis para a diversão das crianças. Ainda foram promovidas ações no gramado de jogo, como o Futebol Mano a Mano, em que dois torcedores duelavam por uma camisa oficial do Red Bull Brasil. No setor de cadeiras vitalícias do estádio eram distribuídas latas do energético da empresa e pipoca. Nos demais setores do estádio, o energético era substituído por água mineral.

Mas a principal ação de marketing do início de 2015 se trata da definição do hino do clube. Contando com a participação dos cantores MC Guimê e Gaby Amarantos, o Red Bull Brasil promoveu um concurso cultural, com a participação de internautas, para a escolha da letra do hino do clube. Através de batalhas entre os cantores e participantes, que duraram quatro etapas, as estrofes da composição ganharam forma. Em março de 2015 foi lançado o hino oficialmente, em show realizado pelo MC Guimê no Moisés Lucarelli, no intervalo da partida vencida pelo *Toro Loko* diante do Palmeiras, pelo placar de 2 a 0, válida pela Série A1 do Campeonato Paulista.

Porém as ações não ficam restritas ao campo de jogo. No campo social, o Red Bull Brasil se faz presente. Uma dessas atividades ocorreu em 2014, na comunidade da Rocinha, no Rio de Janeiro. O clube promoveu uma peneira para selecionar seis jovens, que passariam uma semana no CFA em Jarinu, sendo que após esse período um garoto ficaria em definitivo treinando com as categorias de base do *Toro Loko*. Em parceria com o Grupo Cultural *AfroReggae*, mais de 150 garotos, entre 13 e 15 anos, se inscreveram para participar da iniciativa promovida na comunidade carioca.

Já o *Toro Loko Fun Park* percorre escolas da região de Campinas. Em quatro edições realizadas, o projeto atendeu aproximadamente duas mil crianças e jovens da rede estadual de ensino. Além dos cinco brinquedos infláveis do parque, o projeto levou o Toro da Silva Loko, dois B-Boys⁹ e jogadores do elenco principal do Red Bull Brasil, além de monitores que supervisionam as atividades.

Como forma de integração com os meios de comunicação, o Red Bull Brasil promove competições entre jornalistas. Em sua 5ª edição, a *Red Bull Press Cup*, disputada no CFA em Jarinu, contou com a presença de 16 equipes, entre jornais impressos, portais de internet, redes televisivas e outros meios de cobertura esportiva, tanto da capital paulista como de Campinas e região. A TV Band Campinas ficou com o título, ao derrotar nos pênaltis o time da TV Globo.

⁹ Pessoa que pratica o estilo de dança de rua, também conhecido como *breakdance*.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho acadêmico ilustrou o caso do Red Bull Brasil, equipe da cidade de Campinas, do estado de São Paulo, que busca emplacar no cenário futebolístico brasileiro. Em pouco mais de sete anos desde a sua fundação, o clube-empresa da companhia de bebida energética Red Bull escalou alguns degraus em busca de atingir a meta principal de sua existência: estar entre as grandes agremiações do país, disputando a Série A do Campeonato Brasileiro.

Conforme Rein, Kotler e Shields (2008) destacaram acerca da importância de criar conexão entre as partes, o time paulista se mostra no caminho certo ao promover ações no estádio Moisés Lucarelli durante as partidas da equipe profissional, bem como eventos longe da praça esportiva, por exemplo, o que acontece nas escolas estaduais de Campinas.

Apesar da baixa média de público durante a disputa de seu primeiro Campeonato Paulista na elite, o *Toro Loko* deve seguir com a estratégia adotada atualmente, pois as ações promovidas durante as partidas vão ao encontro da teoria proposta por Rein, Kotler e Shields (2008) em relação aos estágios de envolvimento dos torcedores, haja vista que tal premissa é uma construção de longo prazo. Talvez o clube já consiga despertar indiferentes e curiosos, mas apenas em um futuro próximo conseguirá criar um grupo de torcedores fanáticos pela marca esportiva.

Um dos momentos de conexão fundamental entre clube e torcedor passa pela presença de astros, segundo Rein, Kotler e Shields (2008). Já Neto (1998) corrobora ao dizer que para o clube-empresa ter sustentabilidade em seu projeto, no longo prazo, deve investir fortemente na formação de ídolos, seja contratando estrelas e formando times competitivos ou através do desenvolvimento de uma política de categorias de base para suprir suas carências.

Ainda sem poder contratar grandes astros do futebol, o Red Bull Brasil parte para o segundo caminho, que é o de investimento pesado na formação e retenção de atletas. Para isso o clube oferece a estrutura do CFA, em Jarinu, como forma de desenvolver jogadores, visando atender necessidades da equipe profissional de equilibrar e qualificar o seu plantel.

Um dos canais de conexão com os torcedores, de acordo com Rein, Kotler e Shields (2008), é a mídia. O Red Bull Brasil necessitará de alternativas criativas para

driblar uma de suas principais dificuldades, que consiste no boicote ao nome oficial do clube por parte da emissora detentora dos direitos de transmissão do futebol no país. Por conta da política da rede televisiva, a agremiação passou a ser nomeada como RB Brasil nos jogos e nos debates esportivos do grupo midiático.

Ao se posicionar como clube-empresa, possuir o suporte de uma organização líder no segmento de atuação e traçar planos de longo prazo na busca de se estabelecer em um mercado onde os concorrentes ainda são administrados de forma amadora, o Red Bull Brasil se mostra como uma novidade agradável no cenário esportivo nacional.

Seguindo com seu planejamento estratégico, impulsionado pelo espírito de marketing arraigado na matriz Red Bull e fazendo futebol de um modo realmente profissional, com gestão ao estilo das grandes organizações, o provável destino do *Toro Loko* no longo prazo é um só: estar entre os gigantes do futebol brasileiro.

REFERÊNCIAS

- BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FERRELL, O. C. *et al.* **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOTLER, P. **Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, P.; KELLER K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, G. A. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MORGAN, M. J.; SUMMERS, J. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. **Marketing Esportivo**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- NETO, F. P. M. **Administração e Marketing de Clubes Esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

NETO, F. P. M. **Marketing Esportivo**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos de Marketing Esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

POZZI, L. F. **A Grande Jogada: Teoria e Prática de Marketing Esportivo**. São Paulo: Globo, 1998.

REIN, I.; KOTLER, P.; SHIELDS, B. **Marketing Esportivo: A Reinvenção do Esporte na Busca de Torcedores**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de Marketing: Uma Perspectiva Global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.